



INDUSTRY

CONSULTING

————— ECOPSY —————



ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ HSE НАВЫКОВ
У ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
И СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ОХРАНЕ ТРУДА
И ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Industry Consulting – компания группы ЭКОПСИ, которая специализируется на реализации проектов в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды (ПБ, ОТ и ООС), развитии производственных систем и повышении операционной эффективности. Задачами развития культуры безопасности, ПБ, ОТ и ООС компания занимается более 10 лет.

Факты

С 1989 года

№1 в РФ

по вопросам
«человеческого фактора»*

Более 150

консультантов
и экспертов

* ЭКОПСИ - более 25 лет является лидером в области работы с персоналом РФ по рейтингам Эксперт, Коммерсант и др.

Решения

Аудит Культуры
безопасности,
СУОТ, ПБ и ООС

S*AVE



Внедрение
HSE практик

Интерактивное
обучение и
развитие



Оценка склонности к
рисковому
поведению

Исследования

2017: «Влияние
корпоративной культуры на
развитие СУОТ, ПБ, ООС»

2018, 2019, 2020:
«Всероссийское
исследование лучших практик
в области развития Культуры
безопасности»



Блог эксперта hse-russia.ru

Наши клиенты в области развития HSE навыков



РОСАТОМ



РОСНЕФТЬ



ПОЛИМЕТАЛЛ



ИНТЕР
РАОЭС



РОСЭНЕРГОАТОМ
ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ДИВИЗИОН РОСАТОМА



СИБУР



ИРКУТСКЭНЕРГО



itella



KTK



THK-BP
THK bp

Ведущие вебинара



АНАТОЛИЙ КОМАРОВ

Директор по консалтингу

- Более чем 7 летний опыт консультирования
- Производственный опыт работы в ОАО «РЖД».
- Руководитель более 25 проектов по развитию в области HSE
- Опыт проведения стратегических сессий, конференций численностью до 300 человек, с участием генеральных директоров и вице-президентов в компаниях ГПН, Роснефть, Росатом, Росэнергоатом и др.
- Автор ряда методик, форматов и бизнес-игр в области развития HSE навыков



ИГОРЬ ЛЫКОВ

Директор проектов

- Опыт работы в HSE более 19 лет
- Руководство функцией HSE в компаниях Русал, Северсталь, Т+
- Опыт работы производственного консалтинга по различным процессам в нефтегазовой и горнодобывающей промышленности: Группа ЧТПЗ, Shell Company, Exxon Mobile Company, Nippon Steel Company, Saipem Company (Eni Group), TNK-BP Company, Weatherford Company, RUSIA Petroleum Company, Русал, Северсталь, Ford
- Имеет ряд авторских программ в области развития HSE навыков с подтвержденной эффективностью

1

Какие существуют категории персонала для развития в области HSE?
Почему нужны разные подходы к каждой категории?

2

Какие HSE навыки следует развивать у персонала на разных этапах развития
Культуры безопасности в организации? SMART подход в обучении

3

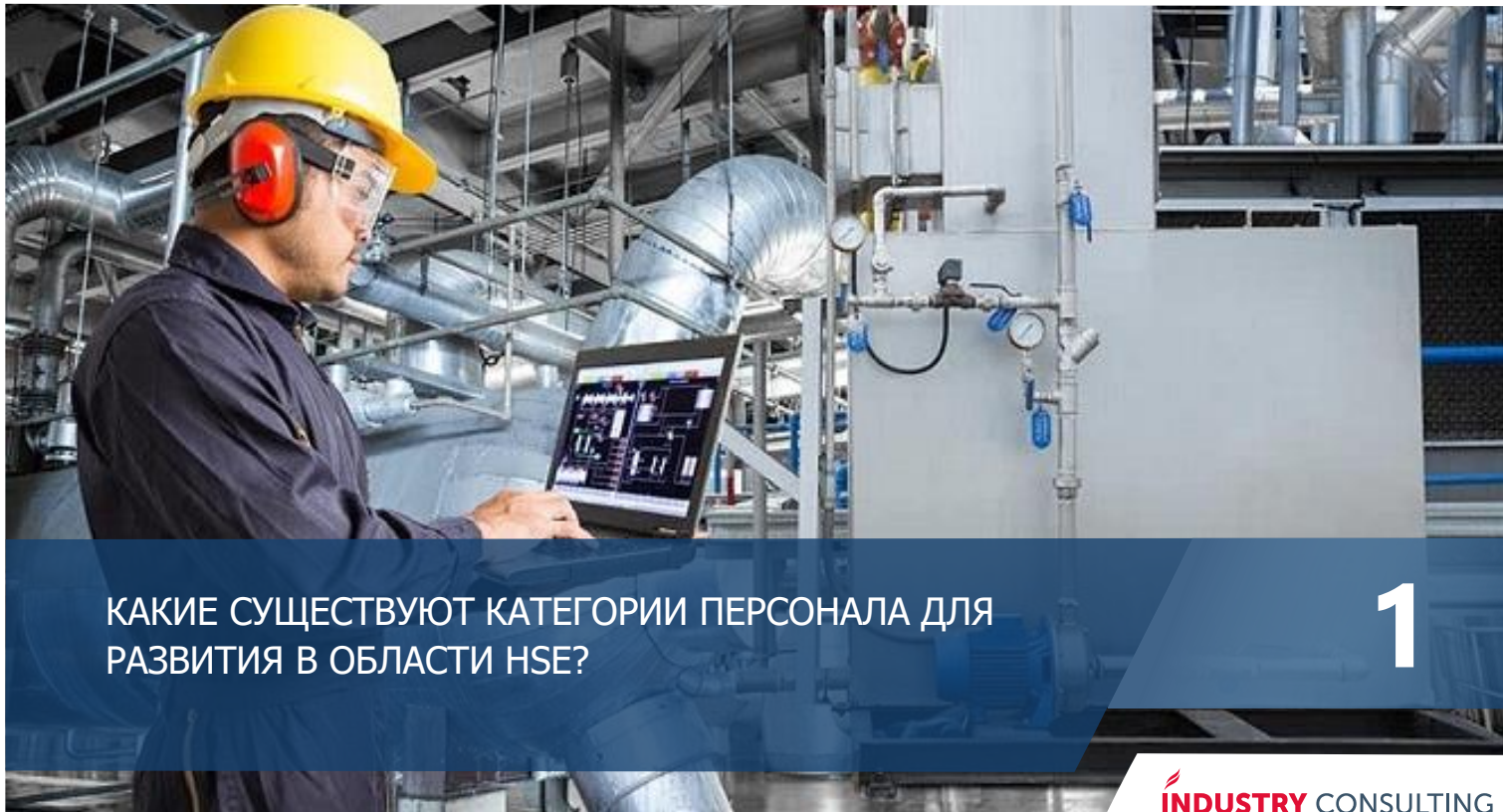
Какие инструменты развития существуют? Что можно предложить кроме тренинга?
Как обучаться HSE навыкам «на удаленке»?

4

Nebosh, ISO, Vizion Zero: что это и зачем? Обзор наиболее популярных
международных программ обучения.

5

Какие этапы развитие специалистов по охране труда и промышленной
безопасности выделяют и для чего?



КАКИЕ СУЩЕСТВУЮТ КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ
РАЗВИТИЯ В ОБЛАСТИ HSE?

1

Подход ICE к формированию комплексной программы обучения и развития

ПРОИЗВОДСТВО

СЛУЖБА HSE

КОГО ОБУЧАТЬ?



Топ-руководство

Высшее руководство, директора департаментов, начальники производств и управлений, руководители вспомогательных функций



Младший линейный менеджмент и рядовой персонал

Старшие мастера, мастера, бригадиры, рабочие



Служба HSE



Линейные руководители

Начальники цехов, начальники участков, начальники смен



Не специалисты HSE, вспомогательное производство

ЧЕМУ ОБУЧАТЬ?

1. Развитие компетенций (модель лидерства, модель развития функции HSE)



2. Отдельные инструменты, ПРМ (практики регулярного менеджмента)



3. Сертификационные программы



КАК ОБУЧАТЬ?

ТРЕБУЕТСЯ ЛИ...



оценка на старте (в первый учебный день) и по окончании проекта?



индивидуальные планы обучения?



модульная, гибко настраиваемая программа?







межмодульные / посттренинговые задания и обратная связь по результатам практики?



Работа с установками – отдельный фокус на формировании необходимого отношения к вопросам безопасности

Различные роли и задачи в безопасности обуславливают различные подходы к обучению

Ключевые категории персонала	Ключевая роль и задачи в безопасности	Форматы развития	Продолжительность
 <p>Топ-руководство</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Лидерство. Личный пример • Трансляция ценности безопасности. • Стратегическое развитие 	<p>Форумы, конференции, круглые столы и другие дискуссионные форматы, семинары, бизнес-симуляции, коучинг, ИПР, оценка и KPI</p>	<p>не более 1-го рабочего дня</p>
 <p>Линейные руководители</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование и поддержание ответственности и осознанности в своих коллективах • Реализация простых инструментов формирования безопасности (на каждый день) 	<p>Тренинги и практикумы, конференции, blended learning, бизнес игры, обучение без отрыва от производства, конкурсы, проверки знаний</p>	<p>от 2-х часов - 2-х дней до длительных модульных программ</p>
 <p>Служба HSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Наставничество, консультации, обучение в области HSE • Смена роли с Проверяющего и Карающего на Консультанта и Партнера 	<p>Деловые игры, тренинги, модульные программы развития, blended learning, коучинг, проектная работа, ИПР, оценка и KPI</p>	<p>от 1-го дня до длительных модульных программ</p>
 <p>Младший менеджмент, рядовой персонал, вспомогательные функции</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Личное осознанное отношение к вопросам HSE • Использование простых инструментов в своей работе на каждый день 	<p>Форумы, лекции, интерактивные дискуссии, деловые игры, тренинги, геймификация деятельности, конкурсы</p>	<p>от 0,5 до 2-х дней</p>



КАКИЕ HSE НАВЫКИ СЛЕДУЕТ РАЗВИВАТЬ У ПЕРСОНАЛА
НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ
БЕЗОПАСНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ?
SMART ПОДХОД В ОБУЧЕНИИ

2

Что такое культура безопасности?

**Система ценностей,
убеждений, отношений,
восприятий, норм и
образцов поведения,
которых придерживаются
большинство членов
организации**



Что такое культура безопасности?



Это то, что установила для нас Компания, и то, как мы реагируем на это

Ведущие мировые промышленные компании прошли несколько стадий в развитии подхода к ОТ



XVIII в – ~1970

~1970 – ~1990

~1990 – ~2000

~2000 – н.в.

Российские промышленные компании пока прошли только часть пути

Фокус для текущей работы

Этапы применения знаний на практике





Как вы считаете, какой уровень реагирования у этого работника?
...наверное самый ВЫСОКИЙ...



Или у
этих ИТР?



Возможно уровень реагирования будет выше в связке ИТР – рабочий???

Этапы применения знаний на практике

- **Насколько эффективно** будет обучить работников, с таким уровнем восприятия, например, **лидерским аудитам безопасности?**

Поэтому по погоде и одежда!

Мы предлагаем следующий подход.....

Модель лидерства руководителя в области безопасности



* - модель разработана Industry Consulting ECOPSY по результатам серии проектов на предприятиях РФ

B1	Подходы к трансформации культуры безопасности	1
B2	Распределение ответственности за безопасность между производственными руководителями и службой HSE	0,5
B3	Анализ и постановка целей по безопасности с учетом рисков	ПРМ 0,5
B4	Расследование происшествий (в соответствии с подходом «Безопасность-2»)	ПРМ 2
B5	Честные диалоги (расследование не случившихся происшествий)	ПРМ 1
B6	Анализ коренных причин и выработка мер по повышению безопасности (расследования Б-1)	ПРМ 1
Ф1	Форум «Цели на будущее». Как оценить текущие достижения в области HSE, поставить цели	ПРМ 1

C1	Психология восприятия рисков безопасности	1
C2	Как выделять лидеров Вовлечение лидеров и работа с агентами изменений	1
C3	Как видеть склонность к риску и работа с сотрудниками, склонными к риску	1
C4	Управление подрядчиками	1
C5	Управление календарем безопасности руководителя	ПРМ 0,5
C6	HAZID, HAZOP *	ПРМ 2
C7	Динамическая оценка рисков (STAR, 5 шагов и пр)	ПРМ 0,5
C8	Near miss – как эффективно использовать неслучившиеся события *	ПРМ 0,5
C9	ВТ – регистрация и анализ отказов	ПРМ 0,5
C10	PHSER	ПРМ 0,5
C11	Практика «Одна команда» – решение проблем безопасности	ПРМ 0,5
Ф2	Форум «Лучшие практики HSE». Обмен опытом и лучшими практиками по вопросам HSE	ПРМ 1

D1	Мотивация сотрудников на безопасность	1
D2	Культура прозрачности (открытости и доверия) в безопасности	1
D3	Вовлекающий инструктаж	ПРМ 0,5
D4	Проведение ЕДОТ, Дня информирования	ПРМ 0,5
D5	Проведение комитетов по ОТПБ и КБ, структура управления КБ	ПРМ 0,5
D6	Линейный обход	ПРМ 0,5
D7	ЛПАБ – лидерский поведенческий аудит безопасности	ПРМ 1
Ф3	Форум «Эффективное взаимодействие» Как выработать договоренности об эффективном взаимодействии в области HSE с подрядными организациями	ПРМ 1

Возможен дистанционный формат

ПРМ Регулярная деятельность руководителя (практики регулярного менеджмента)

0,5–1 Продолжительность программы (дней)



SMART подход в обучении

Фокусный, избирательный подход, который учитывает текущие знания работника и его уровень реагирования. Соответствует формату SMART.

S (Specific) – С фокусом на конкретного работника

M (Measurable) – Измеримый по качеству

A (Attainable) – Учитывающий уровень реагирования

R (Relevant) – Учитывающий знания работника

T (Time-bound) – Оптимальный по времени



Пример организации обучения

Задача.

Обучить работника навыкам проведения совещаний, постановке задач, проведению проверок

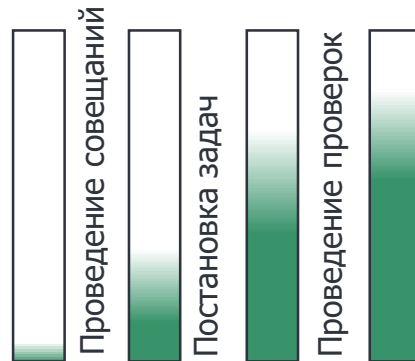
Ожидания работника до обучения!



У меня горит рабочий план!



Обратная связь



Отсутствие поддержки

Шкала восприятия

Полная поддержка

Пример организации обучения

Используем стандартный подход в обучении. Обучаем равномерно работника всем перечисленным навыкам

Состояние работника
после обучения!



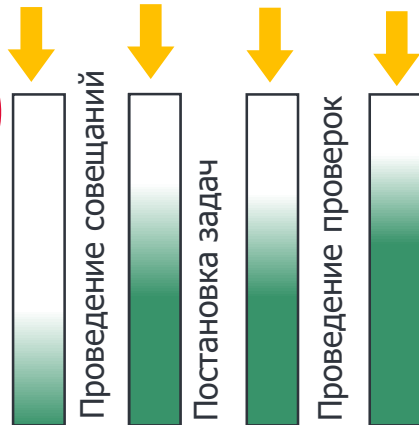
2 3 1 4 2

ср. = 2,4



Я потратил
три рабочих
дня! В конце
уже было
невозможно
учиться!

Обратная связь



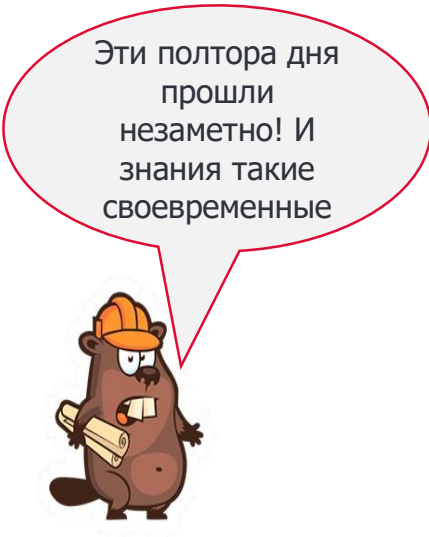
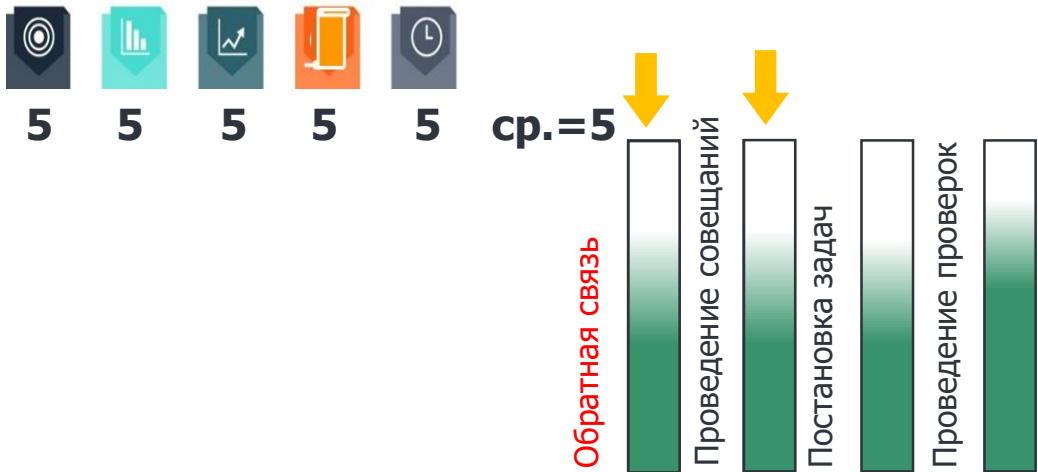
Отсутствие поддержки

Шкала восприятия

Полная поддержка

Пример организации обучения

Используем smart подход в обучении. Обучаем избирательно только требуемым навыкам



Отсутствие поддержки

Шкала восприятия

Полная поддержка

SMART подход в обучении

На выходе при меньших усилиях и издержках Компания получает работника не только с требуемым уровнем компетенций, но и с желанием использовать полученные навыки в работе, открытого для дальнейших изменений.

Все это способствует позитивным изменениям в культуре безопасности предприятия





КАКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ СУЩЕСТВУЮТ?
ЧТО МОЖНО ПРЕДЛОЖИТЬ КРОМЕ ТРЕНИНГА?
КАК ОБУЧАТЬСЯ НСЕ НАВЫКАМ «НА УДАЛЕНКЕ»?

3

Каким должно быть эффективное обучение?



Современные инструменты и методы развития персонала

○ Вчера

○ Сегодня

○ Завтра

Вчера	Сегодня	Завтра
Инструктаж	Тренинг/ практикум	Баддинг
Ротация		Деловая игра
Лекции/ семинары	Центр развития/ Case-study	Имитационные тренажёры
Конкурсы	Мастер-класс от эксперта	Компьютерные игры
Круглый стол/ дискуссия	Настольная игра	Развивающие марафоны
Чек-листы	Баскет-метод	Электронные курсы
Обучающие плакаты/ листовки	Социодрама	Дистанционное обучение
Изучение литературы	Модульные программы развития	Вебинары
Развивающие задачи/ Делегирование полномочий	Индивидуальный план развития	Социальная развивающая сеть
	Оценка и установление KPI по развитию	Интерактивные видеокурсы
	Тест знаний	Секондмент
	Shadowing	Бизнес-симуляция
	Смешанные форматы обучения	AR/ VR тренажеры

Современные инструменты и методы развития персонала («на удаленке»)

○ Вчера

○ Сегодня

○ Завтра

Вчера	Сегодня	Завтра
Инструктаж	Тренинг/ практикум	Баддинг
Ротация	Имитационные тренажёры	Деловая игра
Лекции/ семинары	Центр развития/ Case-study	Геймификация деятельности
Конкурсы	Коучинг	Компьютерные игры
Круглый стол/ дискуссия	Настольная игра	Развивающие марафоны
Чек-листы	Баскет-метод	Электронные курсы
Обучающие плакаты/ листовки	Модульные программы развития	Социодрама
Изучение литературы	Индивидуальный план развития	Вебинары
Развивающие задачи/ Делегирование полномочий	Оценка и установление KPI по развитию	Проектная работа
	Тест знаний	Интерактивные видеокурсы
	Shadowing	Секондмент
	Смешанные форматы обучения	Бизнес-симуляция
		AR/ VR тренажеры

Как составить качественную программу обучения



Ключевые шаги:

Обсуждение с заказчиком актуальных проблем и задач в области безопасности

Разработка и согласование верхнеуровневой программы (архитектура)

Наполнение программы конкретными темами, развивающими активностями, различными формами групповой/ индивидуальной работы

Составление и согласование с заказчиком итогового контента и форматов проведения развития персонала



Особенности подхода ICE:

Индивидуальный подход к каждому запросу

- Снятие запроса и подбор архитектуры исходя из стоящей задачи
- Меню стандартных решений и возможных блоков программы + готовность разработки новых
- Возможна специальная подготовка внутренних спикеров/ руководителей/ тренеров/ преподавателей для ярких презентаций и выступлений

Интерактивные форматы работы

- Интерактивные голосования
- Игрывые задания
- Рассмотрение кейсов
- Управляемые дебаты и дискуссии
- Игрывые активности
- И др.

Лучшие российские и мировые практики

- Учет лучших российских и мировых практик в области ОТ и ПБ (библиотека S*AVE)
- Возможно привлечение внешних экспертов для выступлений с примерами

Ведущий – эксперт в вопросах культуры безопасности

- Ведущие — профессиональные тренеры, эксперты в вопросах культуры безопасности
- Большой опыт проведения масштабных мероприятий по ОТ, ПБ и ООС с участием первых лиц компаний

Интерактив в стандартных форматах семинаров/ выступлений/ докладов - система для on-line голосования?

Когда актуально использовать?

- Конференции
- Стратегические сессии



Кейс с 60 пультами и приемником

Пульт для голосования для каждого участника

Зачем используем?

- Принятие решений
- Исследование интересов, проблем, основных задач и приоритетов и тд.
- Голосование по дилеммам

Процесс голосования:

1. Ведущий задает вопрос
2. Участники индивидуально определяют с ответом (от 1 до 10 вариантов ответа)
3. Система автоматически принимает ответы, подсчитывает общее число проголосовавших и тут же высчитывает % выбора того или иного варианта.

Преимущества системы в том, что вопрос и варианты как могут быть подготовлены заранее, так и рождаются тут же в ходе дискуссии аудитории. (все возможные/необходимые варианты заносятся на слайд и происходит процесс голосования).

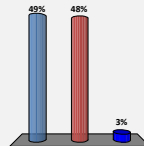
Количество участников:

- Минимальное количество человек – здравый смысл. От 10 и больше
- Максимальное количество до 350 человек

Пример результатов голосования:

«Кого Вы представляете на Форуме?»

1. НК Роснефть
2. Подрядчик
3. Другое



Каталог деловых интерактивных игр и бизнес-симуляций по ПБ, ОТ и ООС

У нас есть более десятка различных готовых увлекательных игр/соревнований для команд и для отдельных участников

Некоторые из наиболее популярных сегодня решений:



«Викторина HSE»
«Проверьте знания своих сотрудников и помогите им узнать больше!»



«Стратегии повышения культуры безопасности»
«Получи в управление производственное предприятие. Что ты выберешь: прибыль или безопасность, а может баланс? Куда тебя заведет выбранная стратегия?»



«Расследование происшествия»
«Увлекательное детективное расследование, цель которого – обнаружить истинные причины происшествия на производстве»



«Сколько стоят происшествия»
«Сможешь ли ты посчитать прямой и косвенный экономический ущерб от разных происшествий? Совпадет ли твоя оценка с видением экспертов и руководителей?»



«Все ли одинаково оценивают риски?»
«Давайте "сверим барометры" в оценке рисков! Оцени риск и сравни свою оценку с окружающими»



«Какая тут культура?»
«Сможешь ли ты определить культуру безопасности подразделения/цеха/предприятия с первого взгляда?»



Кроме того, наша команда профессиональных методологов и игротехников всегда готова разработать игру именно под вашу задачу. В портфеле Industry Consulting более 15 индивидуально разработанных деловых, настольных игр и бизнес-симуляций.



NEBOSH, ISO, VIZION ZERO: ЧТО ЭТО И ЗАЧЕМ?
ОБЗОР НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ
ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ

4

Что такое NEBOSH, ISO и Vision ZERO



Международная организация по стандартизации. ИСО (ISO) создана в 1946 году двадцатью пятью национальными организациями по стандартизации.















Национальный экзаменационный совет по охране труда Великобритании. Создан в 1979 году на благотворительной основе в качестве контролирующего и сертифицирующего органа.



Шведская программа по повышению безопасности дорожного движения и снижению смертности в ДТП. Программа была принята парламентом страны в октябре 1997 года.

СЕРТИФИКАЦИОННЫЕ ПРОГРАММЫ

	Продолжительность (дней)	ТОП Руководители	Средний и младший линейный менеджмент	HSE – эксперт	Работники
VISION ZERO Программы на соответствие факторам VISION ZERO					
S1. Vision Zero для топ-руководителей 	3	●			
S2. Vision Zero для среднего и младшего звена управления 	5		●		
S3. Vision Zero для специалистов и работников 	5				●
S4. Специальный курс для работников службы HSE, как выстроить систему Vision Zero 	3			●	
ISO Программы по стандартам ISO					
S5. Основы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда ISO 45001 и системы экологического менеджмента ISO 14002 	0,5	●			
S6. Системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда ISO 45001 и системы экологического менеджмента ISO 14002 (онлайн курсы) 	1		●	●	
S7. Стандарты ISO 45001 И 14001 - внутренний аудитор 	1-3			●	
S8. Системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда ISO 45001 и системы экологического менеджмента ISO 14002 для работников 	1				●
NEBOSH Программы NEBOSH					
S9. NEBOSH для топ-руководителей 	3	●			
S10. NEBOSH международный сертификат по производственной безопасности (онлайн курсы) 	7		●	●	
S11. NEBOSH международный сертификат по безопасности труда (онлайн курсы) 	14			●	
S12. NEBOSH для работников (онлайн курсы) 	7				●

 Очный формат

 Дистанционный формат



КАКИЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЕ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ОХРАНЕ
ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ВЫДЕЛЯЮТ
И ДЛЯ ЧЕГО?

5

1. Базовые знания в безопасности

2. Лучшие практики СУОТ

3. Коммуникация и мотивация

4. Стратегия и управление изменениями

5. Безопасность как часть производственной системы

1.1	Основа Культуры безопасности – базовые модели и инструменты: кривая Бредли/ ступени Хадсона/ модель сыра Ризона/ принцип домино Хейнриха/ пирамида Берда/ 5 почему?  2	2.1 Управление рисками в организации  2	3.1 Личная приверженность безопасности 2	4.1 Управление проектами и проектными командами  3	5.1 Построение бизнес систем, объединяющих вопросы эффективности и безопасности от 2
	1.2 Организационная структура и политика в области ОТ, ПБ и ООС  1	2.2 Распределение ответственности за безопасность между производством и службой HSE  0,5	3.2 Вовлечение лидеров и работа с агентами изменений (ЛОМ)*  1	4.2 Управление изменениями*  1	
	1.3 Стандарты ISO  2	2.3 ЛПАБ 1	3.3 Наставничество и коучинг 2	4.3 Инновации и цифровые решения в безопасности  от 2	5.3 Создание организационных условий развития приверженности безопасности у персонала в компании 1-2
	1.4 Лидерство, модели поведения руководителя и реакции сотрудников */-  2	2.4 Вовлекающий инструктаж 1	3.4 Аргументация и коммуникация (в т.ч. методики убеждения, публичные выступления) 2	4.4 Системы KPI (проактивные и реактивные показатели) и их влияние на КБ  1	
0,5–1  Возможен дистанционный формат Продолжительность программы (дней)	2.5 Происшествия – анализ коренных причин  2	3.5 Работа с возражениями/ работа с сопротивлением в коммуникациях 1	4.5 Программы развития приверженности безопасности у ТОП и линейных руководителей от 2	5.5 Бизнес-процессы (нотации описания, построения, анализа, шаги совершенствования процессов)*  от 2	
	2.6 Линейные обходы 1	3.6 Психология восприятия рисков безопасности  1	4.6 Стратегии развития КБ в организациях в зависимости от стартовых условий, корп. Культуры и организационных ограничений и социальной среды.  2		
	2.7 HAZID, HAZOP  3	3.7 Как выявлять склонность к риску у сотрудников 0,5	4.7 Построение системы вовлечения в вопросы безопасности  1-2	5.6 Методы анализа данных (Big Data)*  от 4	
	2.8 Near miss – как эффективно их использовать  1	3.8 Мотивация сотрудников на безопасность  1	4.8 Построение комплексной системы обучения в области безопасности*  от 2		
	2.9 Организация единого Дня охраны труда  0,5	3.9 Формирование культуры прозрачности (открытости и доверия) в безопасности 2	4.9 Формирование среды, способствующей развитию КБ от 2		
	2.10 Управление подрядчиками  2	3.10 Консультативный подход в вопросах управления безопасностью 2			
	2.11 Концепция «Безопасность-2» и ее основные практики  2	3.11 Клиентоориентированный подход 2			
	2.12 Честные диалоги (разговор о неслучившихся происшествиях) 1	3.12 Формирование партнерских отношений 2			
	2.13 «Одна команда» – решение проблем безопасности в меж функциональном формате 1	3.13 Фасилитация дискуссий 1			
	2.14 NEBOSH, IOSH (S11, S12)  от 7	3.14 Навыки написания и проведения тренингов по безопасности  2			
	2.15 PHSER  2				

Приглашаем на наши мероприятия



Онлайн-курс «**Управление производственной безопасностью подрядных организаций. Лучшие практики**»
Начало 20 мая 2020 года



Вебинар, посвященный III **Всероссийскому исследованию лучших практик в области культуры безопасности**
Май-Июнь 2020 года



III **Всероссийская инновационная конференция по культуре безопасности**
5–6 октября 2020 года

Зарегистрироваться на мероприятия можно на сайте hse-russia.ru
или написав письмо на hse@ecopsy.ru